بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة العلوم والتكنلوجيا
كلية العلوم الإدارية
الدراسات العليا

خطة بحث

الموازنات التخطيطية بمنشآت الأعمال ومدى إمكانية إستخدام الأساس الصفري في إعدادها

تحت إشراف
الدكتور: رضا بن إبراهيم صالح

الباحث

مصطفى بن محمد غريب

1425 هـ - 2005م

مقدمة

ستتناول خطة البحث في الفصول الأربعة التالية شطراً من علمي الإدارة والمحاسبة وهو الميزانيات التخطيطية بمنشآت الأعمال ومدى إمكانية إستخدام الأسلوب الأساسي الصفري في إعداد هذه الموازنات .

حيث سنركز على موضوع عميق الأثر في حياة هذه المنشآت وهي التخطيط المالي بإستخدام الأساليب العلمية الحديثة .

تسعى خطة البحث للوصول الى أفضل البدائل في ضوء أهداف المنشأة .

فالفرض الأساسي للتخطيط هو إيجاد المعالم الرئيسية لإتخاذ القرارات , أي أنه تقدير للمستقبل لتخفيض المخاطر وتعظيم عائد الإستثمار وتترجم عملية التخطيط الحالي في موازنات تخطيطية للمنشآت .

فتناول الفصل الأول من خطة البحث الموازنات التخطيطية وأهدافها بإتخاذ القرارات ثم مراحل عملية التخطيط والإعتبارات الأساسية التي من الضروري توافرها لنجاح عملية التخطيط كما تناول الفصل أنواع الموازنات التخطيطية التي تقوم بإعدادها منشآت الأعمال وتحليلاً لأسلوب وقواعد إعدادها .

وفي الفصل الثاني من خطة البحث دراسة تفصيلية عن أسلوب الأساس الصفري لإعداد الموازنات التخطيطية ومقومات هذا الأسلوب .

وإقتصر الفصل الثالث على كيفية إستخدام الأسلوب الصفري في إعداد الموازنات التخطيطية بمنشآت الأعمال حيث بدأ بخطوات إعداد الموازنات التخطيطية بإستخدام هذا الأسلوب .

أما الفصل الرابع والأخير من خطة البحث فقد قدم عرضاً نظرياً لمتطلبات إعداد موازنة تخطيطية بإستخدام الأساس الصفري .

طبيعة المشكلة

تقوم منشآت الأعمال بإعداد موازناتها التخطيطية على الأساس التقليدي , أي الإعتماد على ميزانيات السنوات السابقة كأساس مع إجراء مراجعة بسيطة , أو عدم إجراء مراجعة في المكونات والإحتياجات . وإعداد الموازنات بهذا الأسلوب التقليدي

يميل عادة الى إحداث زيادة مستمرة في الموازنة سنة بعد أخرى وبالتالي تتضخم أرقام الموازنة , وفي كثير من الأحيان يكون هذا التضخم دونما حاجة حقيقية لإحتياجات المنشأة أو إقامة برامج جديدة .

والإدارة عادة ماتكون على علم بالقصور في الطرق التقليدية وفي أغلب الأوقات مايقابلها ذلك خارج نظام الموازنة من خلال المراجعة الداخلية .

وإستخدام الأسلوب الصفري في إعداد الموازنات التخطيطية بمنشآت الأعمال هو العملية التي تستطيع الإدارة بواسطتها أن تتخلص من التصاعد المستمر وأن تضيف الى العملية الإعتيادية للموازنة برنامجاً زمنياً شاملاً للمراجعة .

فروض خطة البحث

الأسلوب التقليدي في إعداد الموازنات التخطيطية لايحقق الإستفادة الكاملة منها .

يعتمد الأسلوب التقليدي لإعداد الموازنات التخطيطية على أرقام ميزانيات السنوات السابقة مع إحداث زيادة مستمرة سنة بعد أخرى , الوضع الذي يعمل على تضخم أرقام الموازنة دون حاجة حقيقية الى ذلك .

إستخدام الأساس الصفري لإعداد الموازنة يساعد على زيادة فعالية وكفاءة التخطيط والتنسيق والرقابة في تحقيق أهداف المنشأة .

هدف خطة البحث

تهدف خطة البحث هذه الى إمكانية إستخدام أسلوب الأساس الصفري في أعداد الموازنات التخطيطية لمنشآت الأعمال والإستفادة من الإتجاهات الحديثة في هذا المجال بعد دراسة وتحليل أساليب إعداد الموازنة طبقاً للأساس التقليدي .

منهج خطة البحث

منهج هذه الخطة عبارة عن أفكار نظرية لمعرفة إمكانية إستخدام أسلوب الأساس الصفري في إعداد الموازنات التخطيطية لمنشآت الأعمال .

تتطرق هذه الأفكار النظرية الى مفاهيم وتعريفات ومقومات التخطيط المالي , الموازنات التخطيطية وأسلوب الأساس الصفري وتستند هذه الأفكار النظرية الى مراجع مكونة من كتب ودراسات وبحوث ومقالات علمية تطرقت الى تلك الموضوعات .

مقدمة

التخطيط المالي

من وظائف الإدراة المالية تقييم عمليات إستخدام الأموال ووسائل تدبيرها وإستخدام الحكمة والمنطق في إتخاذ القرارت التي لها علاقة بالجانب المالي .

ولابد لعمليتي التقييم وإتخاذ القرارات من التخطيط لإختيار أفضل البدائل المتاحة اللازمة لتنفيذ خطط المنشأة , وكذلك لإدارة الأصول والإستخدامات المختلفة ويتطلب ذلك كله أن تتوفر لدى المدير المالي خطط للتدفقات النقدية , والميزانيات التقديرية , وتحليل التعادل والربحية حتى يستطيع تقدير الأموال اللازمة وتدبيرها وتخصيصها بين الإحتياجات المختلفة .

وللحكم على مدى قدرة إدارة المنشأة على التخطيط والإدارة تتم مقارنة الإنجازات الفعلية بالخطط الموضوعة سلفاً , كما أن أساس الإدارة الفعالة هو التنبؤ السليم , لأن القرارت التي تتخذ إنما تتوقف على مدى الدقة في عمليات التقدير ويعتبر التخطيط بمثابة ترجمة لأهداف المنشأة , كما يشير التخطيط الى أساليب تحقيق هذه الأهداف .

ويعتمد التخطيط على تقييم الظروف الخارجية , والفرص المتاحة , والقيود التي تفرضها جوانب القوة والضعف في المنشأة وعلى ذلك فإن التخطيط يفيد في التعرف على الحاجات المستقبلية للمنشأة في ضوء الأهداف المحددة .

ولما كان هناك عادة عدد من البدائل لكل تصرف فإن التخطيط يسعى للبحث عن أفضل هذه البدائل على ضوء الأهداف الموضوعة , ولابد من تغيير الخطط إذا إختلفت التوقعات عن الإنجازات المحققة وكذلك عند إختلاف الأهداف نتيجة للتغيرات الإجتماعية التي تطرأ .

وسوف ينتهي وجود المنشأة إذا لم تحقق أرباحاً تكفيها ويعتبر عائد الإستثمار هو المؤشر الأساس للربحية , ويمكن القول مبدأياً إن التخطيط يدور حول تعظيم عائد الإستثمار حيث يعتبر هذا العائد وسيلة لتحسين الربحية وتعظيم قيمة المنشآت وبمجرد الوصول الى تحديد عائد الإستثمار بما يتفق مع النمو السليم المستمر وفي ظل ظروف المنافسة القائمة , فإنه يجب على المنشأة أن تختار المنتجات التي تحقق لها أكبر قدر من الأرباح مع الأخذ في الحسبان الإعتبارات المتعلقة بالطلب وعناصر المنافسة والقيود الإجتماعية والحكومية .

كذلك يؤخذ في الحسبان إمكانيات السوق فذلك هو أساس التنبؤ بالمبيعات وبالتالي تخطيط الإنتاج وبمجرد أن يقع الإختيار على المنتجات المشار إليها فإنه لابد من تحديد المواد اللازمة لتنفيذ خطط الإنتاج ومن بينها مستوى المخزون السلعي ونوعياته اللازمة لمساندة المبيعات في النهاية .

كذلك لابد من تحديد الأصول الثابتة المطلوبة لإنتاج وتداول السلع الى جانب جدولة الإنتاج والرقابة عليه وتتوقف تقديرات المبيعات على عوامل داخلية وأخرى خارجية فمثلاً الحالة الإقتصادية بوجه عام تحدد مستوى النشاط الإقتصادي .

كذلك فإن الموقف التنافسي للمنشأة يتحكم في نصيبها من السوق , وهناك عوامل أخرى تتحكم فيها المنشآت ذاتها مثل مستوى المخزون السلعي وتوايخ التسليم .

ويتضمن التخطيط المعايير التي تستخدم لتقييم إنجازات الإدارة , الرقابة على عملياتها , قياس مدى إنحراف الإنجازات الفعلية عن التقديرات الموضوعة لها في الموازنة .

ولابد من التفهم الواضح لأهداف المنشأة إذا كان عليها أن تخطط لأعمالها بكفاءة , كما أنه لابد أن تكون هناك سياسات لتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المشار إليها وتترجم عملية التخطيط المالي للمنشأة في موازنات تخطيطية تقوم بإعدادها المنشأة .

الفصل الأول

الموازنات التخطيطية

الموازنة التخطيطية هي خطة شاملة متناسقة للمنشأة توضع في شكل رقمي تقدرها الإحتياجات المالية للمنشأة , وكذلك الموارد التي يمكن الإلتجاء اليها لمواجهة هذه الإحتياجات لفترة مستقبلية محددة وطالما أنها خطة شاملة متناسقة لذا ينبغي أن تشمل عند إعدادها كل نشاطات وأعمال المنشأة في تناسق كامل بين بنود ومصادر التمويل بشكل يمكن المنشأة من تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة كما يمكن أن نذكر هنا أنها تعتبر أداة لعرض وإعلان توقعات الإدراة لتحقيق أهداف المنشأة .

أهداف الموازنة التخطيطية

تحديد التوقعات المستقبلية الممكن تحقيقها بوضوح .

نقل التوقعات لكل المهتمين بإدارة المنشأة .

تزويد القائمين على التنفيذ بخطة مفصلة للعمل على تحقيق أهداف المنشأة .

تعتبر مقياساً فعالاً لإستخدام الموارد المختلفة للمنشأة .

أداة فعالة للرقابة على التنفيذ والحكم على الإنجازات .

تزويد الإدارة بمقياس للنتائج المتوقعة لخطط التشغيل المقترحة والمختلفة بما يساعد الإدارة على الإختيار فيما بينها .

الموازنة التخطيطية : المدخل العلمي لإتخاذ القرارات .

من المسلم به أن أي منشأة يجب أن تدار بكفاءة وفاعلية , والإدراة تكون ذات كفاءة إذا تمكنت من تحقيق أهداف المنشأة كما أنها تكون فعالة إذا حققت تلك الأهداف بالحد الأدنى من الجهد والتكاليف وهكذا فإن الإدارة هي عبارة عن التنظيم والتخطيط والتنسيق والرقابة على كافة مجهودات المنشأة لتحقيق الأهداف الخاصة بها .

إن عملية إتخاذ القرارات في أي إدارة تبدأ بالتخطيط عن طريق إعداد الخطط (الموازنات التخطيطية) اللازمة لأي منشأة في المستقبل وكذلك الوسائل الفعالة لتحقيق ذلك .

ومن مهمة التخطيط تحديد المتغيرات المتعلقة بالمنشأة ونشاطاتها التي يمكن التحكم فيها وتلك التي لايمكن التحكم فيها ولهذا ينبغي أن تؤخذ بعين الإعتبار عند وضع

الموازنات التخطيطية الإستمرار في مراجعة وتعديل هذه الخطط لتتناسب والمتغيرات الجديدة التي تطرأ على ظروف المنشأة .

وتتضمن عملية التخطيط الخطوات الرئيسية التالية :

1- تحديد الأهداف والغايات .
2- تحديد السياسات والإستراتيجيات .
3- وضع الموازنات التخطيطية .

الإعتبارات الأساسية عند إعداد الموازنات التخطيطية

حتى تكون الموازنات التخطيطية ناجحة لابد أن يكون هناك إلمام تام لدى واضعها بالمتطلبات الأساسية والأساليب الإدراية الضرورية ومن أهمها دعم الإدارة العليا وواقعية الأهداف المراد تحقيقها والتحديد الدقيق للصلاحيات والمسؤوليات , والتنسيق , والرقابة , والخبرة والمعرفة والمرونة , ووجود النظام المحاسبي الجيد الذي يساعد على تحقيق تلك الأهداف .

أنواع الموازنات التخطيطية

1- الموازنة التخطيطية للمبيعات
2- الموازنة التخطيطية للإنتاج
3- الموازنة التخطيطية للمواد
4- الموازنة التخطيطية للمصروفات غير المباشرة
5- الموازنة التخطيطية للمصروفات الإدارية والعمومية
6- الموازنة الرئيسية الشاملة

أسلوب إعداد الموازنة التخطيطية

تستخدم قواعد الموازنات التخطيطية طرقاً مختلفة ولكنها تستند في معظمها الى وجود علاقة بين الخطة العامة للمنشأة وأهدافها وحجم نشاطها ومعظم بنود الموازنة , ومن الطرق المستخدمة في إعداد الموازنات الشاملة والفرعية مايلي :

1- الإعتماد على الموازنات التخطيطية والفرعية والتفصيلية .

2- الموازنة التخطيطية كنسبة من المبيعات والمشتريات .

3- إستخدام خطوط الإنحدار .

وجميع الطرق السابقة تعتمد على موازنات سابقة تعتبر كاساس يمكن الإعتماد عليها والقياس عليها مع إجراء مراجعة في المكونات والإحتياجات وغالباً ماتركز الإجراءات على أساليب الزيادة في مستويات الإنفاق للسنوات السابقة .

ومن هنا ينشأ بعض التضخم في الأرقام المستوحاة من الموازنات السابقة وهذا يشكل نوعاً من العيوب في إتباع هذه الطريقة لأن أي خلل في سنة الأساس سيترتب عليه خلل في السنوات اللاحقة ومن هنا نستطيع القول إن الإدراة تفتقر الى المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات السليمة لإفتقارها الى تحليل دقيق للتكلفة والعائد ولهذا نجد أن الطرق التقليدية هذه لاتؤدي الى تطوير العمليات وزيادة كفائتها ولهذا فكرنا بعرض فكرة إعداد الموازنات التخطيطية المعتمدة على الأساس الصفري لأنها العملية التي تستطيع الإدارة بموجبها أن تتخلص من التضخم والتصاعد المستمر في الأرقام التي يعتمد عليها في إعداد الموازنات .

الفصل الثاني

الأساس الصفري لإعداد الموازنات التخطيطية

فكرة الأساس الصفري هذه جذبت إهتمام العديد من المدراء الماليين في الدول المتقدمة في القطاعين العام والخاص ولقد ظهر هذا الأسلوب في أوائل الستينات في الولايات المتحدة الأمريكية ولقد إعتمد هذا النظام في بعض الشركات الأمريكية كاسلوب للرقابة على المصروفات العامة .

تعريف أسلوب الأساس الصفري

من خلال المعنى الحرفي للتسمية نجد أن هذا الأسلوب لايعطي الإهتمام بالأرقام الواردة في الميزانيات السابقة عند إعداد الموازنات التخطيطية الصفرية بحيث يمكن البدء من نقطة الصفر دون أي إعتبار للماضي ولكن هذا التفسير الحرفي لايعطي المعنى الدقيق للأسلوب الصفري الجديد لأنه يؤدي الى إنكار الجهود السابقة ولكن

التعريف الذي أعتمد في مؤتمر الأمم المتحدة لدراسة مشاكل الإدارة والموازنة في الدول النامية الذي عقد في سبتمبر من عام 1967م بالدنمارك حيث تم تعريف الأساس الصفري على النحو التالي :

الأساس الصفري للموازنة هو أسلوب يفترض عدم وجود أي خدمات أو نفقات في البداية والأخذ في الإعتبار الحد الأدنى للتكلفة أو أكثر الطرق فاعلية للحصول على مجموعة من المخرجات ووضع الإطار الذي يمكن بموجبه تقييم فاعلية مسؤوليات النفقات الجارية المعتمدة ووفقاً لهذه الإعتبارات ومن حق القارىء أن يتساءل عن هذا الأسلوب الجديد وكيف يعمل ؟ .

أسلوب الأساس الصفري للموازنات هو عملية تخطيط للموازنة وهو يتطلب من كل مدير أن يقيم إحتياجات موازنته بالكامل وبالتفصيل من نقطة البداية , وأن ينقل عبىء الأساس لكل مدير لتقييم ماذا يجب عليه أن يصرف وهل هذه النقطة تعطي المنفعة الحدية التي تتساوى مع المنفعة الحدية لمقدار ماسينفق , وهذا المدخل يتطلب تحديد كل الأنشطة التي لها علاقة بالتكلفة والعائد , من هذا نستخلص أن أسلوب الأساس الصفري للموازنة ليس فقط موازنة تخطيطية روتينية تقليدية وإنما يتعدى هذا بكثير فهو نظام للتخطيط ومراقبة الموازنة وليس فقط حساب لمصادر الموال وأوجه إستخدامها التي تستخدم لتحقيق أهداف المنشأة وعملياتها .

وخلاصة القول إن أسلوب الأساس الصفري يمكن إستخدامه في أي عمليات للمنشأة وحيث يكون من الممكن أن تؤدي الى تحليل الكلفة والعائد وجوهر هذا الأسلوب مبني على اساس البدء من الصفر .

ويمد هذا الأسلوب المنشآت بقدرة لتخفيض موازنتها على أساس منطقي بالإضافة الى توافر الفرص لإعادة تخصيص المصادر بدون أي نقص في الموازنة كلها .

مقومات وأسلوب الأساس الصفري

سبق القول أن أسلوب الأساس الصفري هو مستوى عال من التخطيط , فهو يتطلب من كل مسؤول إعادة تقييم إحتياجاته بالتفصيل , ثم دراسة وبحث مبررات حجم

الأموال المطلوبة , الأمر الذي يقضي بتبيان وإيضاح جميع الأنشطة المطلوبة داخل الموازنة حتى يتسنى ترتيب البرامج والمهام طبقاً للأولويات الموضوعة حسب أهميتها والتنسيق بينها وذلك على الوجه التالي :

1- تحليل كل نشاط ويتطلب ذلك من كل مسؤول تقييم إحتياجات كل نشاط والمستويات المختلفة للمجهود والطرق البديلة لتنفيذ النشاط .
2- كل مسؤول عن مركز تكلفة (وحدة إدراية) لديه الفرصة لتقييم الأعمال التابعة له بعمق مع تقييم للبدائل وتقديم توصياته للإدراة العليا حتى يتسنى له إتخاذ القرار فيما يتعلق بتخصيص الأموال .
3- بمجرد تحديد الأموال المطلوبة وتحديد الأولويات وترتيبها والتنسيق بينها , فإن أي تغيير في حجم مصادر التمويل لايتطلب إعادة توزيع لمدخلات الموازنة بل يكفي توضيحه الأولويات الموضوعة عن الأنشطة والمهام التي يجب إضافتها أو ينبغي إلغاؤها .
4- تساعد قائمة الأولويات في توضيح إمكانية التوسع في بعض الأنشطة أو تقليص البعض الآخر .

وعلى الرغم من وجود بعض الإختلافات بين الوحدات الإدراية مما يستدعي وجود إجراءات مختلفة حسب إحتياجات كل منها إلا أن هناك أربع خطوات رئيسية يتعين على معدي الموازنة التخطيطية بكل جهة تحديدها عند إعداد مشروعات موازناتهم بإستخدام الأساس الصفي وهي :

1- تحديد وحدات إتخاذ القرارات (كل قسم) أو مستوى معين بالمنشأة ,
2- يقوم كل مدير (مسؤول) بتحليل كل وحدة قرار الى مجموعة من القرارات على حسب أهميتها والتي تتكون في مجموعها متطلبات الموازنة الكلية لهذه الوحدة .

3- يتم ترتيب كل مجموعات القرارات حسب المزايا والفوائد المتناقصة بالنسبة للمنشأة ولعل هذا الترتيب يقرر الأولويات على أساس المهام المحددة في كل مجموعة القرارات .

4- توزيع(تخصيص) مصادر التمويل للمنشأة (التخصيص الفعلي لموارد المنشأة) عن طريق إستعمال الترتيب طبقاً للدرجة العالية لنجاح المستويات المنفصلة في هيكل المنشأة والتي تعكس البرامج والأنشطة (مجموعة القرارات) بهيكل الموازنة التخطيطية للوحدة .

وإضافة الى ذلك فإنه يتوجب على المدير أن يأخذ في إعتباره مستويات المجهودات المختلفة وحجم الأموال التي يحتاجها وهكذا فبالإضافة الى إعادة النظر في المستوى الحالي للخدمات فإن المدير يطور مجموعة القرارات الصفرية والتي تتعلق بالتكاليف والفوائد (العائد) لمستويات التكاليف المتزايدة والحكيمة .

وفي الخطوة الثالثة في أسلوب الأساس الصفري يقوم كل مدير بترتيب كل مجموعة من القرارت مقابل كل المجموعات الأخرى , ثم يختار المجموعات التي سيتم إدماجها في متطلبات الموازنة ويتم بعد ذلك تجميع مجموعة القرارات وترتيبها على مستوى متوال من التسلسل الإداري وتشتمل الموازنة النهائية على قائمة أولويات لتلك المجموعة المقترح تمويلها والتي تم إختيارها من القائمة الكلية للمجموعة وخلال السنة المالية يكون كل مدير وحدة مسؤولاً عن تحقيق أهداف الآداء المحدد والمشار إليها في وصف مجموعة القرارات ثم إنجاز ذلك ضمن مستويات الموازنة المرادفة . وعليه فإن النظام الصفري يمدنا بنظام رقابي ممتاز للتكاليف , كما انه يعتبر بحق تحولاً كبيراً وجذرياً عن اساليب الموازنة التقليدية والتي سبق بيانها .

الفصل الثالث

كيفية إستخدام الأساس الصفري في إعداد الموازنات التخطيطية

خطوات إعداد الموازنات التخطيطية بإستخدام أسلوب الأساس الصفري .

سبق القول أن أسلوب الأساس الصفري يتطلب من كل وحدة إعادة تقييم جميع أوجه النشاط الخاصة بها سواء بالنسبة للبرامج والأنشطة الحالية أو البرامج والأنشطة الجديدة وذلك بهدف مقارنة التكلفة بالعائد وتتمثل مقومات نظام التكاليف في التالي :

- مراكز التكلفة (مراكز الإنتاج)
- وحدات التكلفة
- عناصر التكلفة

وتعد كل منشأة موازنة تخطيطية (شاملة) تتضمن تقديراتها لما يجب أن تكون عليه أصول المنشأة (المتداولة, الثابتة , شبه الثابتة , ... الخ) وكذلك في الجانب الآخر مصادر التمويل المختلفة (الخصوم قصيرة الأجل , الخصوم طويلة الأجل , حقوق المساهمين) التي تساعد على تحقيق الهدف الإنتاجي والربحي للمنشأة لسنة قادمة .

وتتضمن هذه الموازنة التخطيطية الرئيسية (الشاملة) جميع التقديرات الواردة في الوازنات الفرعية للمنشأة والتي تتضمن مراكز التكلفة المختلفة ومنها على سبيل المثال :

مراكز الإنتاج , مراكز الخدمات الإناجية , مراكز الخدمات التسويقية , مراكز الخدمات الإدارية والتمويلية , ويعتبر كل مركز من المراكز السابقة , مركز تكلفة مسؤولاً عن برنامج معين وينقسم كل مركز تكلفة (الوحدة الإدراية) الى أقسام أو إدارات فرعية وبالتالي يعتبر كل قسم أو إدارة فرعية مسؤولاً عن نشاط أو مشروع معين يمثل برنامجاً فرعياً بالإضافة الى مراكز الإنتاج هناك مركز الخدمات الإنتاجية ومركز الخدمات التسويقية ومركز الخدمات الإدارية والتمويلية والتي تعتبر هي الأخرى مركز تكلفة مسؤولاً عن نشاط (خدمة) معينة لها موازنة فرعية.

يركز الأساس الصفري على تركيز إهتمام الإدارة على تقييم البرامج والأنشطة وإتخاذ القرارت بشانها وبمعنى آخر يتطلب من معدي الموازنة تحديد البرامج والأنشطة الرئيسية (وحدة إدراية)

- مراكز الإنتاج
- مراكز الخدمات الخدمات الإنتاجية
- مراكز الخدمات التسويقية
- مراكز الخدمات الإدارية والتمويلية

وذلك حتى يتسنى إجراء التحليل المطلوب لإتخاذ القرارت بشانها ويعتبر كل مركز (وحدة إدارية) بالمنشأة بمثابة مركز تكلفة , وتنقسم مراكز التكلفة فيها الى مراكز إنتاجية ومراكز خدمات إدارية ومالية .

المراكز الإنتاجية

وهي الوحدات الإنتاجية المختلفة للمنشأة ويكون لكل مركز فيها وحدة موازنة , فكل مركز بطبيعة الحال وحدة (لإتخاذ القرارت) فيما يتعلق بموازنتها كما أنها تقوم بإعداد وتقدير الإنفاق عن السنة المالية موضع التنفيذ .

وكما سبق البيان فإن كل مركز إنتاج ينقسم الى أقسام إنتاجية بإعتبار أن مركز الإنتاج (الوحدة الإنتاجية) بمثابة برنامج رئيسي ويقسم البرنامج الرئيسي الى عدة برامج فرعية تنفذ بواسطة الأقسام التشغيلية المختلفة .

وكبديل آخر يمكن أن تطلق (وحدة القرار) على مستوى فرعي معين للبرنامج الرئيسي (قسم) ثم تجمع القرارت التي تصدر في المستويات الفرعية المختلفة (الأقسام التشغيلية) فتكون في النهاية عناصر لبرنامج متكامل (موازنة موحدة للبرنامج الرئيسي) أي مراكز الإنتاج .

مراكز الخدمات الإدارية

وبالمثل بالنسبة للأجهزة الإدارية المختلفة والتي تمثل مراكز الخدمات الإدراية , يعتبر كل مركز خدمة (وحدة لإتخاذ القرارات) فيما يتعلق بموازناتها وتقوم بتقدير الإنفاق عن السنة المالية موضع التنفيذ ويمكن تحليل مختلف الوظائف الهامة داخل مراكز الخدمات الإدارية .

مركز الخدمات التسويقية

يمكن تحليل الوظائف الهامة داخل مراكز الخدمات التسويقية الى الوظائف الفرعية للتسويق وهي :

- **بحوث التسويق**
- **البيع**
- **الإعلانات والترويج**
- **النقل**
- **المشتريات والمخازن**

مراكز الخدمات الإدارية والتمويلية

ومن هنا تقسم مراكز الخدمات الإدارية الى عدد من وحدات إتخاذ القرار ثم تجمع القرارت التي تصدر في المستويات المساعدة لتكون في النهاية عناصر لبرنامج متكامل لمراكز الخدمات الإدارية بالمنشأة .

الفصل الرابع

متطلبات إعداد موازنة تخطيطية للمنشآت بإستخدام الأساس الصفري

لكي يمكن إستخدام نظام الأساس في إعداد الموازنة التخطيطية للمنشأة , هناك عدد من المتطلبات والشروط , التي يجب توافرها حتى يمكن الإستفادة بالكامل من هذا النظام وفيمايلي عرض لهذه المتطلبات والشروط :

اولاً – دور تحليل النظم

تعتمد موازنة الأساس الصفري على تحليل النظم في إتخاذ القرارات ويتطلب ذلك تقديم البيانات الضرورية بإستخدام الوسائل الفنية مثل : البرمجة الخطية , وتحليل الإحتمالات , وتحليل التكلفة والعائد , وبحوث العمليات , والحاسبات اللإلكترونية وينطوي تحليل النظم لبرامج المنشأة على المراحل التالية :

أ- تعريف أهداف البرنامج

تعريف أهداف البرنامج يعد الخطوة الأولى في طريقة التحليل وتتضمن الأهداف تحديداً ل:

- ماهي الأعمال التي يحاول البرنامج إنجازها .
- كيفية توافق المنجزات المخططة للبرنامج مع ماتؤديه المنشآت الخاصة في نفس المجال وتتم صياغة المحددات الخاصة بأهداف البرنامج مع تحليل للنظم واللوائح المتعلقة بها .

وبمجرد تشكيل أهداف البرنامج في إطار النظم واللوائح فإنه يتعين مراجعتها للتثبت من أنها تلقى قبولاً عاماً وأنها ممكنة من الناحية الفنية ومقبولة .. الخ

ب- تعيين الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف يجب أن يتكون هناك عدد من البرامج البديلة والتي تساعد على تحقيق هذه الأهداف أي البحث عن أنسب الوسائل البديلة لتحقيق أهداف البرنامج ويتطلب ذلك توافر الروح الناقدة لدى الشخص الذي يتصدى لتلك الوسائل البديلة , إذ يجب أن يفحص بدقة الطريقة المتبعة لآداء الأعمال غير منحاز لها وأن يتعرف على البرامج القائمة .

وبالإضافة الى ذلك , فإن إبتداع بدائل للبرنامج لايتأتى عن طريق الحاسبات اللإلكترونية أو النماذج الرياضية فقط , وإنما يتأتى من خلال "الإبداع الإنساني"

ج- تحليل التكلفة والعائد

البدائل التي يتحصل عليها من عملية البحث تستعرض وتوزن كل منها مقابل الأخرى , على أساس من التكاليف , أو على اساس مدى إسهامها في تحقيق أهداف البرنامج وهو مايعبر عنه بتحليل التكلفة والعائد ومع ذلك فقد ثارت الإعتراضات على تحليل التكلفة والعائد , من متطلبات متعددة منها :

- الحاسبات اللإلكترونية أخذت تحل محل العقل البشري في إجراء التحليلات والعمليات الحسابية المعقدة .
- إن تحليل التكلفة والعائد يسقط من إعتباره العناصر غير المادية .
- يعطي للتكاليف إهتماماً أكثر مما يجب .

إلا أننا نود أن نشير هنا الى أن تحليل النظم الجيد لم يكون بديلاً عن صانع القرار ولكن عوناً له , فإذا ووجه بقضايا معقدة وأفكار متباينة وبدائل متعددة فيعتبر تحليل النظم الأداة التي تساعده على إتخاذ قراراته النهائية .

وبأحسن المعلومات الممكن معرفتها والقابلة للقياس الكمي عن القرار يمكن لصانع القرار إستخدام التجارب فيأخذ في الحسبان الجوانب غير الملموسة والغير قابلة للقياس الكمي من جانب المشكلة .

ثانياً : وضع معايير آداء قياسية

تدعم عملية إستخدام موازنة الأساس الصفري عملية إتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا في المنشأة إذ أن من بين الأهداف الأساسية للموازنة التخطيطية وضع معايير أو معدلات مادية لقياس المجهودات التي تبذل في العمل , وكذلك للنتائج التي تتحقق ثم الربط بين هذه المعدلات , وبين المواد المستخدمة ومن الطبيعي أنه ليست كل الأعمال التي تؤدي في البرامج والأنشطة قابلة للقياس , وهذه لابد من إختيار أساس مناسب لها , أما بالنسبة للجهود القابلة للقياس فلابد من الوصول الى البيانات الخاصة بعبيء العمل الذي تتضمنه .

وهذه الأمور يمكن التعرف عليها عن طريق الجهود المشتركة بين مسؤول الموازنة , وممثل المراكز الإنتاجية , ومراكز الخدمات الإدارية بالمنشأة .

ثالثاً: ضرورة التنظيم الإداري للمنشأة بما يتفق مع متطلبات الأساس الصفري .

يتوقف نجاح تطبيق أسلوب الموازنة الساس الصفري على مدى تدخل عنصري التنظيم والتنسيق بين الإختصاصات وينصب هذا على الهيكل التنظيمي للمنشأة ومستويات الإدارة بها , مع بيان خطوط السلطة في كل مستوى , وإختصاصات كل فرع , بما يحقق الأغراض الجوهرية التي أنشئت من أجلها الوحدة (المركز) بالإضافة الى إيضاح سلطة الرئاسة والإشراف وتسلسل المسؤوليات , وتدرج السلطة كل هذا مدعماً بالنظم والقرارات واللوائح ومن ثم تبدوا الموازنة في صورة تتسم بالتنسيق بين مختلف الوحدات (المراكز) مع تحديد إختصاصات وأهداف كل وحدة تحديداً واضحاً

على نحو يبتعد عن التكرار أو الإزدواج أو التعارض أو التشابك وما الى ذلك من العيوب الإدراية .

وهذا من الأهمية بمكان لدى القيام بقياس العمل تمهيداً لتحديد تكاليف الآداء والوصول في النهاية الى إحتساب تكاليف البرامج والأنشطة التي تمارسها الوحدة (المركز) بفروعها تمهيداً لحصر تكاليف المشروع (المنشأة) وهذا في حد ذاته يمثل البرامج وهو ماتستهدفه موازنة الأساس الصفري .

رابعاً : العاملون وإحتياجات الأساس الصفري .

يتطلب تطبيق الساس الصفري في المنشأة أعباء ومجهودات إضافية من العاملين وواضعي (معدي) الموازنة , الأمر الذي يجب أن ينعكس على التخصصات والكفاءات العلمية والعملية والخبرات اللازمة التي يجب أن تتوافر في هؤلاء العاملين .

المراجع

1- توفيق , جميل محمد , الحناوي, محمد الإدارة المالية (أساسيات وتطبيقات) , الأسكندرية دار الجامعات المصرية , 1980م
2- صديق أنور عبدالخالق محمد , الإدارة المالية وإتخاذ القرارت بمنشأة الأعمال , القاهرة مكتبة عين شمس, 1987م .
3- صديق أنور عبدالخالق محمد , الإتجاه التخطيطي للموازنة العامة للدولة وفشل إستخدامه .
4- مجلة الإقتصاد والإدارة / جامعة الملك عبدالعزيز جدة , 1981م .